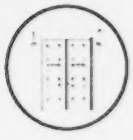
Arthur
Andersen



Conseillers en affaires

Examen organisationnel de l'entente bilatérale régionale sur le développement de la main-d'œuvre conclue par Développement des ressources humaines Canada et la Nation métisse de la Saskatchewan

Août 1998

ARTHUR
ANDERSEN

Table des matières

1. RÉSUMÉ 3

2. CONTEXTE 6

3. MÉTHODE UTILISÉE POUR L'EXAMEN ORGANISATIONNEL 7

3.1 Objectif 7
3.2 Examen de la documentation de base 7
3.3 Entrevues 7
3.4 Analyse 8
3.5 Atelier 9

4. PRESTATION DE SERVICES, PROGRAMMES ET ÉVALUATION 10

4.1 Situation actuelle 10
4.2 Principaux problèmes 11
4.3 Considérations futures 12

5. COMMUNICATION ET DIFFUSION DE L'INFORMATION 14

5.1 Situation actuelle 14
5.2 Principaux problèmes 15
5.3 Considérations futures 16

6. ADMINISTRATION ET CONTRÔLES FINANCIERS 17

6.1 Situation actuelle 17
6.2 Principaux problèmes 18
6.3 Considérations futures 19

7. MODÈLE ORGANISATIONNEL ET GESTION 20

7.1 Situation actuelle 20
7.2 Principaux problèmes .....

8. TRANSFERTS FUTURS 23

8.1 Situation actuelle 23
8.2 Principaux problèmes 23

9. RECOMMANDATIONS 25

10. PROCHAINES ÉTAPES 28

ANNEXES:

ANNEXE A
ANNEXE B

1. Résumé

Le cabinet Arthur Andersen a été embauché pour mener une étude financière et organisationnelle de l'Entente bilatérale régionale (EBR) sur le développement de la main-d'œuvre intervenue entre Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et la Nation métisse de la Saskatchewan (NMS). Les résultats de l'examen financier ont été résumés dans un document distinct. Le présent rapport se concentre sur l'aspect organisationnel.

Dans l'ensemble, notre examen révèle que la situation qui avait cours à la fin de 1997 et au début de 1998 semble avoir été corrigée de façon appréciable. Les relations entre les divers paliers de DRHC et la NMS et son organe exécutif, *Metis Employment and Training of Saskatchewan Inc.* (METSI), en particulier, se sont considérablement améliorées, comme le notent les personnes interviewées, et comme nous avons pu l'observer nous-mêmes.

L'amélioration des relations est en grande partie attribuable à des communications plus ouvertes et plus positives entre le personnel de DRHC, d'une part, et la nouvelle administration de la NMS et les employés de METSI, d'autre part. Les problèmes de contrôle administratif et financier ont aussi commencé à disparaître à mesure que METSI élaborait des politiques et des procédures et acquérait la compétence nécessaire pour les mettre en œuvre et les faire appliquer. Cette question restera toutefois délicate jusqu'à ce que les systèmes qui ont été ou qui seront mis en place aient prouvé leur efficacité.

Les deux parties démontrent leur volonté de remettre plus de cours de formation et plus de responsabilités relatives à l'emploi entre les mains des Métis. Sans passer outre les progrès réalisés jusqu'ici dans cette direction, notre examen a cerné, dans cinq grands domaines principaux, des problèmes qu'il faudra régler si l'on veut assurer une transition facile de l'EBR actuelle vers une nouvelle forme d'entente(s), et permettre à METSI de réaliser son mandat de façon plus heureuse à l'avenir.

1. Prestation de services, programmation et évaluation

   Tout indique que les Local Metis Management Boards (LMMB) (*conseils de gestion locaux des Métis*) offrent de bons services à de nombreux clients. Il n'est toutefois pas possible d'obtenir des résultats fiables et complets pour l'ensemble de l'organisation, et ni DRHC ni les Métis n'ont élaboré de cadre d'évaluation convenant aux deux parties.

   Les LMMB s'occupent de presque toute la programmation, mais on demande de plus en plus souvent à METSI de prendre les rênes de l'élaboration et de l'orientation des programmes. METSI aura toutefois besoin de plus de ressources au chapitre de l'expertise, de plus de temps

dégagé des tâches administratives et de plus de fonds s'il veut jouer un rôle plus important.

2. Communication et diffusion de l'information

Toutes les parties s'entendent pour dire que les relations entre les Métis et DRHC se sont améliorées, si on les compare à l'incohérence qui régnait à la fin de 1997 et au début de 1998. Il reste toutefois certains écueils à contourner, si l'on ne veut pas mettre en péril la réussite à long terme de l'EBR actuelle et des transferts à venir. Par exemple, si les LMMB ne sont pas satisfaits de la façon dont ils sont informés des changements et du temps qu'il leur faut pour obtenir des réponses de METSI, il pourrait être difficile de réussir la mise en œuvre des procédés normalisés de fonctionnement. Au sein de DRHC, les communications entre les groupes chargés d'établir les politiques et ceux qui doivent offrir les services sur place pourraient être ardues en ce qui concerne la disponibilité réelle des ressources et le soutien accordé à l'EBR et au « guide EBR/AFFA », une publication du Bureau des relations avec les Autochtones de DRHC. Il sera particulièrement important, à l'avenir, de bien connaître les ressources humaines et autres de DRHC qui seront proposées pour le soutien, compte tenu du fait que le pouvoir gouvernemental et les employés responsables de la formation et de l'emploi passent du fédéral aux provinces, même si l'administration de l'EBR reste entre les mains de DRHC.

3. Administration et contrôles financiers

La mise en œuvre de l'EBR a subi dès le départ le contrecoup du manque de préparation administrative des Métis et de DRHC. On a pris des mesures pour redresser la situation, par exemple en rédigeant un manuel de politiques et de procédures (qui était presque terminé au moment de notre examen). METSI a pour mandat de faire respecter le contenu de ce manuel, mais pourrait toutefois ne pas avoir l'autorité et les mécanismes de contrôle nécessaires pour y arriver. Ces systèmes financiers et administratifs n'ont pas encore fait leurs preuves, et il n'est pas possible d'établir pour le moment l'ampleur ni la nature des prochains transferts de services, et leur impact sur les exigences relatives aux systèmes administratifs. Il faudra résoudre immédiatement une question importante, soit le fait qu'il n'existe pas d'entente écrite entre DRHC et METSI qui indique en détail ce qui constitue une dépense admissible au titre des frais généraux.

4. Modèle organisationnel et gouvernance

   Le modèle organisationnel, où METSI représente l'organe exécutif de l'organisme politique et où les conseils et les bureaux régionaux dirigent la prestation locale des services, n'est pas très différent de celui adopté par les autres organismes qui ont fait l'objet de l'étude comparative. La NMS et METSI ont tous deux opté pour un modèle de gouvernance indépendant; le nouveau conseil de METSI n'a pas encore fait ses preuves et, dans certaines régions, l'instabilité politique rend difficile la gouvernance de certains LMMB.

5. Délégation future des responsabilités au chapitre de l'emploi et de la formation

   L'EBR actuelle prend fin dans sept mois; au moment où nous avons réalisé notre examen, toutefois, on n'avait pas encore adopté une vision claire des responsabilités spécifiques supplémentaires qu'il était possible de transférer aux Métis, ni dressé de plan comportant les tâches à réaliser, le nom de la personne responsable, l'origine du soutien et les indicateurs qui prouveraient de façon précise les progrès réalisés. À la publication du présent rapport, on venait tout juste d'entreprendre un processus menant aux dialogues nécessaires.

Le lecteur trouvera dans la section 9 du présent rapport un certain nombre de recommandations qui concernent les questions que nous venons d'énumérer. L'application de ces recommandations exigera un plan d'action détaillé, réalisé conjointement par DRHC et les Métis. Ce plan des « choses à faire » doit indiquer clairement les responsabilités de chacune des parties et prévoir une comparaison fréquente de l'état d'avancement des travaux et du plan, si l'on veut s'assurer d'une transition réussie entre l'EBR et une nouvelle entente.

2. Contexte

À la demande du directeur général de la Région de la Saskatchewan de Développement des ressources humaines Canada (DRHC), la société Arthur Andersen a été embauchée en février 1998 pour procéder à l'examen de l'Entente bilatérale régionale (EBR) sur le développement de la main-d'œuvre, intervenue entre DRHC et la Nation métisse de la Saskatchewan (NMS).

L'examen poursuivait les objectifs suivants :

1. Examiner la situation financière actuelle de Metis Employment and Training of Saskatchewan Inc. (METSI) au regard de la possibilité de plus-payés relatifs aux dépenses administratives remboursées par DRHC pour la période commençant le 1er avril 1997 et se terminant le 31 décembre 1997.
2. Examiner la structure organisationnelle actuelle, la gestion de l'entreprise, les relations hiérarchiques, la structure de contrôle interne, les procédures opérationnelles actuelles ainsi que les contrôles mis en place pour assurer une reddition de comptes financiers de la part de METSI au regard de l'EBR.
3. Fournir des recommandations et un plan de mise en œuvre touchant la structure actuelle de contrôle de la gestion et de l'organisation afin de garantir une reddition de comptes future au chapitre des finances et d'améliorer les communications, la présentation de rapports et les relations opérationnelles.

L'examen se divisait en deux volets distincts :

1. les contrôles internes des finances;
2. la gestion organisationnelle et la gestion centrale.

Les résultats sommaires de l'examen financier ont été rassemblés en un document distinct. Le présent rapport s'attache en premier lieu à l'examen de l'organisation, mais comporte tout de même des observations pointues et des recommandations tirées de l'examen financier, lorsque cela était approprié.

3. Méthode utilisée pour l'examen organisationnel

3.1 Objectif

L'objectif de l'examen organisationnel était d'offrir un juste aperçu des aspects suivants :

- domaines (activités et fonctions) où METSI semble répondre aux exigences et aux attentes actuelles ou les dépasser;
- domaines (activités et fonctions) où l'organisation ne semble pas respecter les exigences et les attentes actuelles;
- domaines qui sont susceptibles de poser problème à l'avenir;
- autres modèles d'organisation et de gestion centrale, et critères d'évaluation pour chacun;
- occasions d'améliorer les communications entre DRHC et METSI, ainsi que les processus d'interaction entre ces deux organismes.

Pour être en mesure de réaliser ces objectifs, nous avons entrepris les étapes suivantes :

3.2 Examen de la documentation de base

Nous avons examiné toute la documentation de base pertinente, y compris l'EBR, la constitution de la NMS, la correspondance échangée entre DRHC, METSI et la NMS, l'examen à mi-parcours de l'EBR réalisé par *Prairie Research Associates' (PRA)* ainsi que le manuel de DRHC sur l'EBR et les arrangements financiers flexibles avec les Autochtones

3.3 Entrevues

Nous avons réalisé des entrevues avec 14 représentants de METSI, de la NMS, de deux LMMB et de DRHC pour connaître leur opinion sur la structure de communication, la structure organisationnelle et la structure de gestion, les activités du programme, les améliorations à apporter et les transferts futurs.

Nous avons aussi réalisé onze entrevues de comparaison et nous avons recueilli des renseignements auprès d'organismes métis semblables et d'employés de DRHC au Manitoba, en Alberta, en Colombie-Britannique, en Saskatchewan et en Ontario. Le lecteur trouvera à l'appendice A le profil comparé des ententes bilatérales régionales qui ont cours au Manitoba, en Alberta, en Colombie-Britannique et en Saskatchewan.

L'appendice B comporte la liste complète des personnes avec qui nous avons parlé.

3.4 Analyse

Toutes les informations que nous avons réunies ont été analysées en fonction des responsabilités et des rôles définis dans l'EBR et résumés dans le tableau 1, et nous avons distingué les domaines satisfaisants de ceux où il y avait peut-être des lacunes. Les questions cernées touchaient cinq grandes questions :

1. la prestation des services, les programmes et l'évaluation;
2. la communication et la diffusion de l'information;
3. l'administration et les contrôles financiers;
4. le modèle organisationnel et la gestion;
5. les prochains transferts de la formation et des responsabilités au chapitre de l'emploi.

TABLEAU 3.1 — RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES MÉTIS ET DE DRHC, DÉFINIS DANS L'EBR

Métis	DRHC
• Négocier et signer les ententes de financement • Rendre des comptes aux Métis et aux Canadiens • Diffuser l'information chez les Métis • Élaborer des programmes et des services, une infrastructure de prestations, des politiques, procédures et normes opérationnelles • Évaluer les résultats en collaboration avec DRHC • Garantir une reddition de comptes financiers; contrôler la situation financière et en faire rapport • Gouverner de façon indépendante des opérations	• Négocier et signer les ententes de financement • Rendre des comptes aux Canadiens • Aider les Métis à élaborer des programmes et des services, une infrastructure de prestations, des politiques, procédures et normes opérationnelles • Évaluer les résultats en collaboration avec les Métis • Contrôler la situation financière et le respect des modalités de l'EBR

3.5 Atelier

Un atelier auquel participaient des représentants de DRHC, de METSI et de la NMS s'est déroulé le 20 juillet 1998 et a permis de passer en revue et de clarifier nos conclusions, et de discuter de solutions de rechange et d'améliorations possibles.

Les sections 4 à 8 du présent rapport résument les conclusions de l'examen ainsi que de la discussion qui s'est déroulée pendant l'atelier. La section 9 expose les recommandations qui ont été débattues pendant l'atelier et les met en ordre de priorité en fonction de leur urgence, de la facilité de leur mise en œuvre et de l'ampleur des ressources qui seront nécessaires pour aider METSI, la NMS, DRHC et les LMMB à poursuivre le processus d'acquisition, par les Métis, de la capacité de prendre en charge la formation et les responsabilités au chapitre de l'emploi, qu'assurait auparavant DRHC.

4. Prestation de services, programmes et évaluation

Il semble que les clients sont nombreux à recevoir de bons services, mais il est difficile de faire le suivi et l'évaluation des résultats et d'accroître la capacité des services offerts par METSI et les LMMB.

4.1 Situation actuelle

Service à la clientèle

Il est impossible, pour le moment, d'obtenir pour l'ensemble de l'organisation un suivi fiable et complet du statut des interventions auprès des clients. Notre impression générale, toutefois, après avoir rencontré des représentants de DRHC, de METSI, de la NMS et des LMMB, est que les clients sont nombreux à recevoir de bons services. L'examen à mi-parcours mené par la DEEP arrivait à la même conclusion.

Programmes

En Saskatchewan, 12 LMMB sont responsables de l'élaboration et de l'exécution des programmes et des services locaux de formation et d'emploi offerts aux Métis de leur région. En entrevue, un des gestionnaires d'un LMMB a dit souhaiter que METSI assure une orientation plus centralisée des programmes.

Coopération entre les LMMB et les Premières nations, l'industrie et le gouvernement

Il semble que les LMMB collaborent d'une certaine façon avec d'autres groupes autochtones, l'industrie et le gouvernement dans le but d'accroître les services et l'accès au financement d'autres sources, en plus de ce qu'offre l'EBR.

20(1)(b)(c)

De plus, les quatre régions nordiques ont formé la Keewatin Career Development Corporation (KCDC) (société de perfectionnement professionnel Keewatin), qui a reçu des fonds dans le cadre de l'accord sur les initiatives stratégiques Canada-Saskatchewan dans le but d'élaborer et de faire fonctionner un réseau de services d'emploi dans le nord de la Saskatchewan.

4.2 Principaux problèmes

Cadre d'évaluation et système de suivi

Pour le moment, le cadre d'évaluation et le système de suivi ne répondent pas de façon satisfaisante aux exigences des Métis ou de DRHC.

DRHC insiste pour avoir des mesures quantitatives pour évaluer la réussite de l'EBR, par exemple en ce qui concerne les économies réalisées par les systèmes de l'assurance-emploi et de l'aide sociale, le nombre d'emplois créés et le nombre de places de stagiaire réservées. Les Métis, de leur côté, désirent des normes d'évaluation plus holistiques, qui s'attacheraient à la qualité de la vie et aux répercussions d'autres types d'intervention sur la formation et l'emploi. Même si les Métis reconnaissent l'importance des mesures quantitatives, leur participation aux économies réalisées grâce à un bon rendement ne fait pas partie de l'entente en vigueur.

Aux termes de l'EBR, il aurait fallu constituer un comité mixte permanent d'évaluation afin de parachever un cadre d'évaluation visant les résultats de l'EBR et acceptable par les deux parties. Il ne semble pas que ce comité ait jamais vu le jour, malgré tout, et les différences d'opinion que nous venons de mentionner existent toujours.

Le système qui a été mis en place afin d'enregistrer le statut des clients et de faire le suivi, le TAS, a connu dès le départ plusieurs problèmes touchant l'infrastructure inadéquate, la formation et le soutien continu. Il n'a donc pas été possible d'obtenir des données concernant les résultats des interventions auprès des clients pour toute l'organisation. Il semble que des mesures ont été prises depuis que nous avons fait les entrevues, pour exiger que le vendeur, SITAG, installe le serveur principal dans les bureaux de METSI dans le but d'améliorer le rendement et de permettre le téléchargement direct des données des LMMB. Une seconde version améliorée et plus conviviale, nommée TAS II, a été élaborée. METSI vient d'embaucher à contrat un analyste des systèmes informatiques qui devra superviser le nouveau système, profiter de sa remise à niveau pour offrir une formation plus complète aux utilisateurs et assurer un soutien continu.

Capacité de METSI de mieux encadrer la programmation

Le personnel de METSI consacre son temps à des tâches administratives quotidiennes, y compris la vérification et le traitement des demandes, le règlement des problèmes des LMMB et l'entrée des données sur les clients dans le système de suivi, réalisée dans les bureaux de DRHC. Si l'on veut que METSI joue un plus grand rôle dans la programmation, il devra augmenter sa capacité sur le plan de l'expertise, du temps dégagé au chapitre des tâches administratives et des fonds nécessaires.

Distribution des fonds entre les LMMB

À l'heure actuelle, les douze LMMB reçoivent le même montant pour la programmation et les tâches administratives, malgré les différences que l'on peut observer au chapitre de la population métisse, des besoins du marché du travail et des obstacles géographiques. Certaines des personnes rencontrées en entrevue soulignent que la formule de financement est trop simple et ne permet probablement pas au peuple métis dans son ensemble de profiter de toutes les occasions de formation et d'emploi. On ne constate pas, toutefois, une très forte volonté de modifier l'entente qui est en vigueur.

Possibilité de frictions régionales entre les LMMB, et résistance aux nouvelles idées

Une des personnes interviewées indique que les 12 LMMB ont parfois de la difficulté à partager leurs idées et à s'aider les uns les autres, en raison d'un sentiment régionaliste trop fort et d'une tendance vers l'institution d'un « règne ». On a de plus noté plusieurs réticences au changement en ce qui concerne la coopération avec d'autres groupes autochtones et avec l'industrie, et l'embauche de personnel non métis.

Un représentant de la région du Nord réfute ces allégations, toutefois, en affirmant que les ateliers sont préparés compte tenu de la façon dont les régions du sud et du centre pourront tirer des leçons des projets réalisés en coopération.

Cadre des programmes

Un employé de METSI a ébauché un cadre de programme qui remplacera celui de DRHC et qui définit les règles d'admissibilité des clients, les points saillants du programme, le financement, le processus de traitement des demandes et les critères d'évaluation. Il semble toutefois que le travail d'élaboration et d'approbation de ce cadre ne soit pas une priorité.

4.3 Considérations futures

Nouveaux projets en cours de discussion

Les nouveaux projets qui feront l'objet de discussions entre les Métis et DRHC, et qui ciblent à la jeunesse, les jeunes à risque, les questions urbaines et les personnes handicapées, exigeront que METSI et les LMMB soient en mesure de cibler une clientèle plus importante, ou la même clientèle, mais de différentes façons.

Tendances au chapitre du financement

Les fonds de l'EBR arrivent aux Métis par deux voies : l'assurance-emploi (a.-e.) et le Trésor. Il semble que la part de l'a.-e. augmente et que celle du Trésor diminue. Comme le financement par l'a.-e. est assujetti à plusieurs contraintes au chapitre des dépenses, il est possible que la souplesse dont profitent les Métis au moment de créer leurs propres programmes soit touchée.

5. Communication et diffusion de l'information

Toutes les parties s'entendent pour dire que les relations entre les Métis et DRHC sont plus harmonieuses qu'à la fin de 1997 ou au début de 1998, au moment où le cabinet Arthur Andersen a été embauché pour mener le présent examen. Il reste néanmoins des défis à relever au chapitre de la communication, si l'on ne veut pas mettre en péril la réussite à long terme de l'EBR actuelle et des transferts futurs.

5.1 Situation actuelle

Relations positives et voies de communication

Au moment où on a embauché Arthur Andersen, au début de 1998, les relations entre METSI, la NMS, les LMMB et DRHC étaient très tendues. Plusieurs mois plus tard, lorsque nous avons entrepris notre examen, le directeur de METSI était en place depuis plusieurs mois et un nouveau responsable de la NMS venait d'être élu. Toutes les personnes interviewées s'accordaient pour dire que les relations se sont considérablement améliorées depuis lors.

On a observé que les relations de travail entre DRHC, d'une part, et METSI, la NMS et les LMMB, d'autre part, sont positives. METSI perçoit chez DRHC une volonté renouvelée de travailler en partenariat et de partager l'information. Il semble aussi que METSI s'acquitte bien de sa responsabilité, qui est de rendre les informations accessibles par toutes les parties.

Diffusion de l'information aux Métis

Selon l'EBR, c'est la NMS qui est responsable de la diffusion de l'information à ses membres, mais le personnel de METSI remet en doute la forme et la fréquence de ces communications. Un bulletin trimestriel, qui devait renseigner les membres de la NMS au sujet des activités de l'EBR, n'a pas encore été produit; on ignorait quels étaient les plans à ce sujet, et qui devait en assumer la responsabilité.

Depuis nos entrevues, il semble que la NMS ait publié un bulletin et l'ait distribué à ses membres pendant un festival qui s'est déroulé à la fin de juillet. On a l'intention de produire des bulletins semblables à intervalles réguliers.

Les problèmes de communication au sein de DRHC

Il semble que le groupe des politiques à Ottawa et à Regina communique fréquemment avec le personnel sur le terrain de Saskatoon, mais on a constaté une rupture des communications en ce qui touche la nécessité et les objectifs de l'examen de l'EBR. On a aussi pu entendre et observer des problèmes entre le groupe des politiques d'Ottawa et le personnel sur le terrain de Saskatoon au sujet,

par exemple, de la volonté des CRHC locaux de dégager les ressources visées par les ententes, ou de la pertinence des mesures d'évaluation, par exemple les économies réalisées par l'a.-e. grâce aux Métis.

5.2 Principaux problèmes

Communications avec les LMMB

Certains représentants des LMMB se sont dits frustrés de la façon dont ils étaient informés des changements, et du temps qu'il faut à METSI pour donner des réponses. Selon un des représentants, l'envoi de manuels par METSI n'est pas une forme de communication idéale; les LMMB préféreraient d'autres formes de communication.

En ce qui concerne le temps qu'il faut à METSI pour donner des réponses, les personnes interviewées admettent que, comme METSI compte de nouveaux agents de ressources qui sont toujours en apprentissage, les choses devraient finir par s'améliorer. Néanmoins, la frustration vécue par les LMMB est toujours aussi vive, et pourrait compliquer la mise en œuvre des procédés normalisés de fonctionnement.

Problèmes internes à DRHC

Le personnel de DRHC à Saskatoon est responsable des résultats de l'EBR et doit s'assurer que les Métis se conforment aux modalités. En conséquence, la majeure partie de son temps est consacrée au contrôle minutieux du respect des modalités financières par METSI et les LMMB. À Ottawa et à Regina, les décideurs de DRHC se sont engagés à fournir de l'aide, dans le cadre de l'EBR ou d'autres activités, afin de permettre aux Métis d'acquérir la capacité d'élaborer des programmes, en leur adjoignant du personnel de DRHC et en offrant un soutien technologique. À Saskatoon, DRHC n'était pas prêt à assumer tout le soutien qui sera nécessaire après la signature de l'EBR qui est présentement en vigueur. Comme il est peu probable que l'ampleur du soutien nécessaire se résorbe bientôt, il est important que DRHC évalue les ressources dont il dispose avant de les engager.

5.3 Considérations futures

Transfert des responsabilités de DRHC vers les provinces

Il est probable que les voies de communication et le soutien qu'assure le personnel de DRHC à Saskatoon diminuent lorsque la responsabilité de la formation et de l'emploi sera transférée du gouvernement fédéral aux gouvernements provinciaux, même si l'EBR demeure sous contrôle fédéral. Un représentant de DRHC à Ottawa fait remarquer qu'il est probable que des fonds supplémentaires seront disponibles pour les signataires des EBR afin de palier aux répercussions de ce changement. Toutefois, comme l'expertise des gens est l'élément le plus nécessaire, les fonds supplémentaires pourraient ne pas répondre de façon adéquate aux besoins de METSI.

6. Administration et contrôles financiers

La mise en œuvre de l'EBR a subi dès le départ le contrecoup du manque de préparation administrative des Métis et de DRHC. On a pris des mesures pour redresser la situation, mais les systèmes financiers et administratifs n'ont pas encore fait leurs preuves, et il n'est pas possible d'établir pour le moment l'ampleur ni la nature des prochains transferts de services, et leur impact sur les exigences relatives aux systèmes administratifs.

6.1 Situation actuelle

Proportion des fonds dépensés pour l'administration

METSI signale qu'environ 16 ou 17 p. 100 des fonds de l'EBR sont actuellement consacrés à l'administration. L'administration représente 17 p. 100 des dépenses au Manitoba, et 14 p. 100 en Alberta. Il est difficile d'établir une comparaison directe entre ces deux organismes en raison de leurs différences géopolitiques et structurelles.

Politiques et procédures

Il semble qu'un manuel des politiques et procédures touchant l'organisation soit près d'être achevé. Le manuel touchera trois domaines : les ressources humaines, l'administration et les programmes.

Systèmes de comptabilité et de suivi

Les systèmes de comptabilité et de suivi ne sont pas encore fonctionnels dans tous les LMMB ni à METSI, et la gestion des consultants et des fournisseurs venus de l'extérieur pour aider à leur mise en œuvre a posé des problèmes. La première conséquence de tout ceci est un manque de confiance de DRHC envers les contrôles financiers effectués à METSI et dans les LMMB, et la nécessité, pour DRHC, de faire office de vérificateur. Toutefois, des progrès suffisants ont été réalisés dans ce domaine pour permettre à DRHC de revoir à la baisse l'ampleur des contrôles nécessaires.

Comptable de METSI

Le poste de contrôleur-comptable a connu un roulement très élevé, et il était vacant au moment où nous avons mené nos entrevues. Nous avons appris qu'un remplaçant vient d'être embauché.

6.2 Principaux problèmes

Processus administratifs

Les processus administratifs adoptés par METSI et les LMMB semblent plutôt lourds : les nombreux points de vérification et le chevauchement des tâches exigent des efforts plus grands qu'il ne le faudrait normalement, ce qui laisse moins de temps pour la planification stratégique. Par exemple :

- Le LMMB de Buffalo Narrows utilise le logiciel Accpac pour la saisie des informations financières, comme le demande la politique de METSI, mais se sert d'un autre logiciel de comptabilité pour ses propres tâches de comptabilité.
- Le système de suivi TAS exige que des formulaires soient remplis à la main avant que les informations ne soient saisies dans l'ordinateur. De plus, le personnel de METSI saisit des données à l'aide du système TAS dans les bureaux de DRHC, et DRHC, à son tour, entre ces données dans ses propres systèmes.
- Les LMMB envoient chaque mois à METSI la demande de remboursement relative aux dépenses administratives. Le personnel de METSI déclare qu'il lui faut environ deux jours pour contrôler chaque demande de remboursement et vérifier si le LMMB a des fonds suffisants. Pendant l'atelier, on a fait remarquer que certains LMMB ont fini par compter sur ce processus, et qu'ils ne vérifient plus leurs propres réclamations. Après avoir terminé son contrôle, METSI envoie la demande de remboursement à DRHC, qui la vérifie aussi minutieusement.
- Lorsque les LMMB demandent les fonds prévus au programme, par l'entremise d'Avis d'achat de cours, METSI et DRHC doivent vérifier manuellement si les fonds sont suffisants et si les dépenses sont admissibles.

Aucune entente écrite définissant les frais généraux admissibles

L'absence d'un accord écrit entre DRHC et METSI sur ce qui constitue des dépenses générales admissibles, a provoqué nombre de problèmes et suscité, dans certains cas, une certaine acrimonie entre les groupes. L'EBR précisait qu'il fallait qu'une entente à ce sujet soit prise au plus tard 90 jours apres la signature de l'EBR; cela ne s'est pourtant pas réalisé. En conséquence, METSI rembourse les dépenses des LMMB en fonction de son propre jugement, ce qui peut ne pas nécessairement convenir aux lignes directrices de DRHC, dont certaines s'appuient elles-mêmes sur le jugement, et qui sont mal documentées.

Pouvoir de METSI de faire respecter les politiques et procédures

METSI a pour mandat de faire respecter les politiques et les procédures qui seront mises en place, mais il est possible que l'organisme n'ait pas les pouvoirs et les mécanismes de contrôle nécessaires pour y arriver. Chaque LMMB est responsable des fonds dépensés et du personnel administratif. METSI, organisme non politique, n'a donc pas le pouvoir de renverser les décisions des LMMB ni celui de leur imposer des mesures disciplinaires, dans le cas où ils ne respectent pas les politiques. De plus, le personnel de METSI n'est pas sûr de pouvoir obtenir un appui politique de la NMS, dans le cas où les LMMB contesteraient leur autorité.

Formation des utilisateurs, infrastructures et soutien des systèmes de comptabilité et de suivi inadéquats

Le système de comptabilité Accpac et le système de suivi (TAS) ont été mis en place sans que les utilisateurs soient formés adéquatement, avec une infrastructure déficiente (particulièrement dans les régions rurales) et sans un soutien technique continu (manuel ou personne-ressource). La formation des utilisateurs s'est résumée à une démonstration, et ils n'ont pas reçu de cours pratiques.

Lorsque nous avons mené nos entrevues, aucun plan d'action n'était arrêté à ce sujet. Comme nous l'avons dit à la section 4.2, un analyste en informatique vient d'être embauché pour mettre en place le TAS II, et pour offrir au personnel des LMMB un complément de formation au TAS et à l'Accpac. Cette personne sera aussi disponible pour le soutien permanent de ces systèmes.

6.3 Considérations futures

Volume et activités supplémentaires avec des transferts supplémentaires

Il est possible qu'avec les nouveaux programmes et projets actuellement en cours de discussion, dont nous avons parlé dans la section 4.3, METSI et les LMMB doivent traiter près de 50 p. 100 plus de fonds administratifs et de fonds pour tous les programmes. Les systèmes de comptabilité et de suivi doivent être capables d'assimiler le volume d'activités supplémentaire et de répondre aux exigences de suivi, qui seront probablement différentes.

7. Modèle organisationnel et gestion

La NMS et METSI ont tous deux opté pour un modèle de gouvernance indépendant; toutefois, le nouveau conseil de METSI n'a pas encore fait ses preuves et, dans certaines régions, l'instabilité politique rend difficile la gouvernance de certains LMMB. Il semble que deux régions (Yorkton et Prince Albert) ont conclu un accord de tutelle et que la NMS devra consacrer du temps et des efforts afin de redresser la situation.

7.1 Situation actuelle

Modèle organisationnel

Le modèle organisationnel, où METSI représente l'organe exécutif de l'organisme politique et où les conseils et les bureaux régionaux dirigent la prestation locale des services, n'est pas très différent de celui adopté par les autres organismes qui ont fait l'objet de l'étude comparative.

Nouveau conseil de direction de METSI

Un nouveau conseil de METSI vient d'être créé; il compte des représentants de chacune des 12 régions. Celles-ci devaient avoir annoncé qu'elles recherchaient une personne qualifiée pour les représenter, et avoir arrêté leur choix au plus tard le 15 juillet 1998. La création d'un nouveau conseil avait pour but de permettre une relation de gestion plus indépendante, et qui aurait une influence politique moindre sur les activités quotidiennes de METSI.

Nouveau conseil de la NMS

Les représentants de la NMS, de METSI et de DRHC que nous avons interviewés s'entendent pour dire que le conseil de la NMS, qui vient d'être élu, a adopté une approche beaucoup plus pratique des activités de METSI que ses prédécesseurs. Le nouveau conseil semble vouloir conserver son indépendance par rapport aux activités de METSI.

Composition des conseils de LMMB

Auparavant, c'était en général le directeur de chacune des régions, élu par les membres de cette région, qui devenait le président du LMMB, et le conseil régional, qui réunit les présidents de chaque bureau de la région, représentait les membres du LMMB. En octobre 1997, l'Assemblée législative métisse a reçu une proposition visant à permettre à chaque région de nommer le représentant le plus qualifié au conseil du LMMB. En conséquence, la composition de chaque LMMB diffère d'une région à une autre : certains conseils régionaux choisissent de constituer aussi le LMMB, d'autres nomment d'autres membres, et d'autres encore laissent aux membres le choix d'élire le LMMB.

Stabilité politique dans les régions

Les personnes rencontrées ont fait remarquer que la séparation des questions politiques et des activités n'a pas été facile ni uniformément acceptée par les régions. Un des directeurs de la NMS cite le cas de Prince Albert, où on a vu deux groupes réclamer le statut de LMMB. Cela a provoqué une perte de contrôle, et le LMMB est maintenant placé sous tutelle.

7.2 Principaux problèmes

Modes de communication entre la NMS et METSI

La NMS, qui a signé l'EBR ainsi que d'autres ententes, ne compte à l'heure actuelle aucun membre au conseil de METSI. La direction de la NMS se demande si elle pourra être renseignée à fond sur les activités et la situation financière de METSI tout en conservant une relation d'indépendance.

Difficultés d'application de la constitution à l'échelle locale

La NMS s'inquiète du fait que DRHC pourrait continuer de ne pas lui reconnaître la capacité de gérer d'autres programmes de formation et responsabilités au chapitre de l'emploi si la situation politique des régions ne s'est pas stabilisée. Les personnes interviewées font remarquer que l'application des dispositions constitutionnelles à l'échelle locale connaît des ratés. METSI n'a pas le pouvoir politique de priver de services ou de fonds les LMMB qui n'organisent pas de réunions régulières ou qui ne présentent pas de comptes rendus.

Représentation de DRHC à titre d'intervenant

Même si DRHC est un intervenant réel, il ne dispose d'aucun représentant officiel à METSI, ni à titre d'observateur ni à titre de conseiller, en ce qui touche la planification. Quel que soit leur parti, les participants à l'atelier, s'accordent pour dire que DRHC ne cherchera probablement pas à obtenir ni à accepter un poste au conseil de METSI.

Niveau d'indépendance des relations entre la NMS et METSI

Le bureau de la NMS et les LMMB connaissent des luttes intestines au sujet du niveau d'indépendance de leurs relations avec METSI et avec les activités du LMMB. Un des directeurs de la NMS se préoccupe du fait que cet isolement a été provoqué par la séparation des questions politiques et des activités, et il a le sentiment de ne pas avoir des informations complètes au moment de négocier avec DRHC.

8. Transferts futurs

L'EBR présentement en vigueur prendra fin dans sept mois; toutefois, les parties n'ont pas réussi à s'entendre sur les responsabilités supplémentaires spécifiques qui peuvent être dévolues aux Métis, sur les activités qu'il faut réaliser et à quel moment, et sur l'organisme qui assurera le soutien. L'organisation d'un dialogue à ce sujet vient tout juste de commencer, au moment où nous publions le présent rapport.

8.1 Situation actuelle

Expiration de l'EBR

L'EBR qui est présentement en vigueur prend fin en mars 1999, mais il n'a pas été possible de réunir toutes les parties autour d'une vision claire. Lorsque l'on a demandé aux participants aux entrevues leurs prévisions pour la période qui suivra, la plupart ont manifesté la ferme volonté de pousser les relations plus loin et dit espérer que plus de fonds et de programmes seront transférés aux Métis. Il semble toutefois que les détails restaient vagues à l'esprit de tous, particulièrement du côté des Métis.

Nous avons appris, pendant l'atelier, qu'une rencontre était prévue le lendemain entre DRHC, la NMS et METSI afin d'entreprendre des discussions à ce sujet.

Nouveaux programmes à exécuter et à gérer en fonction des mêmes plateformes

DRHC et la NMS affirment qu'ils ont l'intention d'offrir des cours de formation et des programmes d'emploi qui visent la jeunesse, les jeunes à risque, les milieux urbains et les personnes handicapées, et que l'exécution et la gestion de ces activités seront assurées par la même plateforme, c'est-à-dire METSI et les LMMB.

8.2 Principaux problèmes

Absence de planification claire pour le passage de l'EBR vers de nouvelles ententes

Les deux parties s'entendent pour dire que METSI doit continuer, comme il le fait depuis ces derniers mois, à faire valoir la réussite de la mise en œuvre des politiques et des procédures. Néanmoins, si aucun plan clair n'est rédigé afin de définir les activités à réaliser, les responsables, le soutien et les critères précis de progrès, le temps continuera de s'écouler et les deux parties pourraient se retrouver, encore une fois, mal préparées.

Confiance

Même si les Métis et DRHC ont tous deux répété que leurs relations mutuelles s'étaient améliorées, certaines remarques faites pendant les entrevues permettent d'affirmer qu'une certaine méfiance existe toujours. La réussite des futures négociations peut être mise en péril par des soupçons de mauvaise foi.

9. Recommandations

Une première liste de recommandations a été présentée aux participants à l'atelier, le 20 juillet 1998. Les discussions en atelier ont débouché sur le retrait ou la modification des recommandations initiales, pour tenir compte des mesures qui avaient été prises depuis nos entrevues. Les participants ont aussi ajouté plusieurs recommandations à la liste.

Les recommandations ont été classées dans l'ordre de priorité pour aider les Métis et DRHC à réussir la transition de l'EBR actuel vers une nouvelle forme d'entente. Les critères suivants ont été utilisés :

- Urgence de la mise en œuvre : la recommandation doit-elle à tout prix être mise en œuvre d'ici un à trois mois, doit-elle l'être avant mars 1999, ou est-il possible d'attendre après cette date?
- Facilité de la mise en œuvre : sera-t-il relativement facile, moyennement difficile ou difficile de mettre en œuvre la recommandation?
- Ampleur des ressources : la mise en œuvre de la recommandation exigera-t-elle des ressources limitées, un investissement moyen en temps et (ou) en argent ou des investissements importants?

Voici, dans l'ordre de priorité, les mesures qui ont été recommandées afin de répondre aux questions exposées dans les sections 4 à 8; nous indiquons aussi l'organisme responsable. Un crochet désigne les mesures qui, selon les Métis et (ou) DRHC, sont déjà en cours.

	RECOMMANDATIONS	ORGANISME(S) DIRECTEUR(S)
	Court terme (de 1 à 3 mois)	
✓	1. Élaborer un plan de travail commun afin de régler la question des dépenses non étayées faites entre le 1er avril et le 31 décembre 1997.	DRHC Saskatoon et METSI
✓	2. Obtenir un consensus de la direction de la NMS et de METSI au sujet de leurs attentes relativement à ce qui suivra l'EBR; demander à METSI et à DRHC de définir ensemble les mesures à prendre, préciser le moment et le responsable, en ce qui concerne la transition de l'EBR actuel vers une nouvelle entente, après mars 1999.	NMS, METSI et DRHC
✓	3. Créer un comité mixte ou s'entendre sur d'autres moyens, par exemple des équipes fondées sur les activités, afin de discuter de façon régulière des questions opérationnelles.	DRHC de Saskatoon et METSI

	RECOMMANDATIONS	ORGANISME(S) DIRECTEUR(S)
✓	4. Demander à DRHC et à METSI de documenter les lignes directrices sur les dépenses administratives admissibles.	DRHC de Saskatoon et METSI
✓	5. Demander à METSI de terminer le manuel sur les politiques et procédures en s'appuyant sur les lignes directrices de l'EBR. Ce manuel devrait être révisé de façon régulière pour garantir qu'il est pertinent et utile à l'organisation.	METSI
	6. Revoir les ententes de prestations des services avec les LMMB, afin de clarifier les exigences au chapitre de la réception des services et d'établir qui est responsable du respect de ces exigences.	METSI et NMS
✓	7. Rendre fonctionnel le système de suivi TAS II, à METSI et dans tous les LMMB.	METSI
✓	8. Documenter les procédures qui s'appliquent à METSI et au conseil des LMMB, et former les membres du conseil.	
	9. Comprendre les répercussions sur les systèmes et sur la capacité des nouveaux projets en cours de discussion, que METSI et les LMMB auront à exécuter et à gérer.	METSI
	Moyen terme (avant mars 1999)	
	10. Officialiser les communications entre METSI, la NMS et DRHC afin que la participation des intervenants à l'échelon stratégique soit plus forte.	METSI
	11. Demander à METSI de s'informer auprès des LMMB des moyens de communication qui lui conviennent.	METSI
	12. Cerner les ressources de formation internes, comme le centre d'informatique du LMMB de Saskatoon, l'expertise du personnel des LMMB au chapitre de la programmation et des logiciels, etc.	METSI
	14. Demander à METSI et aux LMMB de cerner les ressources nécessaires aux programmes et à leur prestation et de les garder disponibles en cherchant quelles formes précises d'expertise sont nécessaires (p. ex. pour les services à la jeunesse, les personnes handicapées). Les ressources peuvent être obtenues	METSI

	RECOMMANDATIONS	ORGANISME(S) DIRECTEUR(S)
	par l'entremise d'une embauche ciblée, de cours de formation spécifiques, de sous-traitance ou avec l'aide du personnel de DRHC.	
✓	15. Élaborer des exigences de compétences minimales reliées à un emploi et les mettre en place; élaborer et mettre en place un programme continu de formation progressive afin d'améliorer les compétences et de pallier les problèmes causés par le roulement. Parmi les options possibles, il y a les programmes de formation de DRHC, par exemple « Mod 1 », ou un programme élaboré par le SITAG.	METSI
	Long terme (après mars 1999)	
	16. Éliminer les tâches sans valeur ajoutée en étudiant, par exemple, les cas de dédoublement des tâches ou de la vérification manuelle des réclamations, ou les cas où trop de personnes se réunissent pour discuter des mêmes questions.	METSI et LMMB
✓	17. Trouver d'autres façons de se lier à l'industrie afin d'augmenter les occasions de formation et d'emploi, le financement ou les ressources de perfectionnement.	METSI et LMMB
	18. Laisser une part du budget de la programmation à METSI, afin qu'il élabore des projets provinciaux ciblant plus d'une région.	METSI
	19. S'appuyer sur la technologie, par exemple un site Web et un courrier électronique, pour faire connaître les services, les exécuter, communiquer et diffuser des rapports.	METSI
	20. Revoir la formule de financement des LMMB en fonction de facteurs comme les données démographiques, les limites géographiques et les besoins du marché de l'emploi. Mettre en place des mesures de rendement dans chacun des LMMB.	NMS et METSI

10. Prochaines étapes

Des discussions entre DRHC et les Métis devaient commencer à la fin de juillet au sujet de la transition de l'EBR vers une nouvelle entente. Il est donc possible qu'un groupe ait déjà été constitué afin de dresser la liste des choses à faire pour mettre en œuvre les recommandations du présent rapport. Dans le cas contraire, il faudra immédiatement mettre sur pied un comité composé de représentants de DRHC, de la NMS et de METSI. Les recommandations énumérées dans la section 9 sont assujetties à des délais variables, et toutes les parties doivent s'entendre sur leurs responsabilités respectives. La meilleure façon d'assurer la réussite de la transition de l'EBR actuelle vers une nouvelle entente est d'élaborer en commun un plan d'action détaillé et de dialoguer fréquemment afin de vérifier les progrès réalisés.

Appendice A

Voici les données concernant les EBR de la Saskatchewan, du Manitoba, de l'Alberta et de la Colombie-Britannique ainsi que l'entente prise avec la Keewatin Career Development Corporation (KCDC). Les profils ont été réalisés après communication avec des représentants des Métis et de DRHC dans ces provinces, et l'examen de la documentation pertinente.

SASKATCHEWAN

Nation métisse de la Saskatchewan

Population métisse approximative	36 535
N^bre de régions ou de zones	• 12 régions
Clients admissibles	• Toutes les personnes qui s'identifient comme des Métis ont le droit de participer.
Montant des fonds transférés	• 8,2 millions de dollars. • Au début de l'exercice, DRHC doit avancer à METSI les fonds nécessaires pour trois mois, en se fondant sur les prévisions d'encaisse. À la fin des trois mois, METSI doit présenter une réclamation indiquant les frais admissibles qui ont été engagés et versés, ainsi que des prévisions révisées pour le reste de l'exercice. Lorsqu'il reçoit la réclamation, DRHC avance les fonds nécessaires pour un mois en se fondant sur les prévisions révisées. Une fois que la demande est traitée, DRHC avance les fonds supplémentaires nécessaires pour deux mois. • L'argent est divisé de façon égale entre les douze LMMB; le budget administratif de chaque LMMB, pour l'exercice en cours, est d'environ 220 000 $. • METSI signe des ententes de prestations de services avec chaque LMMB et avance les fonds nécessaires pour deux mois en se fondant sur les prévisions. Les LMMB envoient chaque mois à METSI des réclamations indiquant le détail des dépenses réellement effectuées. METSI fait un contrôle et envoie des montants révisés en se fondant sur les réclamations.
Rapport entre le Trésor et l'a.-e.	• 1996-1997 : Trésor 72 p. 100, a.-e. 28 p. 100

SASKATCHEWAN
Suite

Proportion des dépenses administratives	• Dépenses administratives limitées à 25 p. 100. • Une entente définissant les frais généraux administratifs admissibles devait être arrêtée 90 jours ou plus après la signature de l'EBR; cela n'a pas été le cas.
Structure de gouvernance	• Le conseil de la METSI compte un membre choisi par chacune des douze régions, plus le ministre et le ministre assicié qui sont nommés à partir des 17 membres du conseil provincial des Métis. • Chaque région est gérée par un Local Metis Management Board (LMMB). La plupart des LMMB sont présidés par un directeur de région élu à l'échelle locale, mais pas tous. La composition et la taille des LMMB change d'une région à l'autre.
Structure administrative	• METSI est doté d'un directeur général, de trois agents de ressources, d'un adjoint administratif, d'un comptable et d'un responsable des systèmes informatiques. Son rôle est de contrôler les dépenses administratives et d'assurer la liaison entre DRHC et les LMMB. • Les bureaux régionaux élaborent, exécutent et gèrent les services locaux en comptant sur des effectifs de taille variable.
Exigences relatives aux rapports	• METSI doit présenter, à la fin de juin de chaque année, des états financiers vérifiés. • METSI doit présenter, à la demande de DRHC, des rapports sur l'état d'avancement des travaux, de même que le registre des clients servis, des clients qui attendent de l'être ou de ceux qui reçoivent actuellement un service. • METSI doit fournir aux Métis, chaque année, un rapport d'activité donnant des renseignements et des résultats relatifs aux finances, aux programmes et aux services. • Les régions doivent aussi préparer des résumés annuels de leurs opérations, dépenses et résultats.
Responsabilités financières	• EBR : METSI et les LMMB doivent avoir adopté des systèmes de tenue de livres et de dossiers et avoir demandé l'aide d'une entreprise de gestion financière indépendante. Des comptes bancaires distincts sont exigés.
Suivi et évaluation des résultats	• Un comité directeur mixte d'évaluation, comprenant deux représentants de DRHC et deux représentants de METSI, devait être mis sur pied au plus 90 jours

après la signature de l'EBR. Son objectif était de réaliser un cadre d'évaluation des résultats de l'EBR, et de prendre la direction des activités d'évaluation.

- L'EBR définit cinq mesures d'évaluation : résultats au chapitre de l'emploi, résultats au chapitre de l'équité, taux de réalisation, réduction des coûts RCI/épargne du compte de l'a.-e., qualité du service.
- Dans les faits, le suivi n'est pas effectué de façon uniforme dans tous les LMMB, et l'évaluation des résultats fait l'objet d'un différend entre DRHC, METSI et les LMMB.
- Pendant l'exercice 1998-1999, le comité directeur d'évaluation devait mener un examen opérationnel pour vérifier le mandat, les réussites, la rentabilité et le cadre de gestion du programme.
- Les deux parties devaient avoir terminé un plan de contrôle de l'entente, au plus 30 jours après la signature de l'EBR.

Soutien par DRHC

- DRHC accorde son soutien à l'EBR par l'entremise du comité directeur d'évaluation.

MANITOBA

Manitoba Metis Federation (MMF)

Population métisse approximative	46 195
N^bre de régions ou de zones	• 7 régions
Clients admissibles	• Les Métis, les Inuits et les autres Autochtones qui résident au Manitoba sont admissibles.
Montant des fonds transférés	• Des fonds sont avancés à la MMF chaque mois en fonction des prévisions budgétaires. La MMF doit fournir des demandes de paiement accompagnées de preuves, chaque mois, pour recevoir les fonds dévolus au mois suivant. • La MMF s'informe auprès du conseil de gestion de la province pour connaître le montant des fonds dont elle peut disposer; le conseil de gestion de la province distribue les fonds entre les commissions de gestion locales après les avoir consultées au sujet de leur population, du financement déjà accordé, des besoins, du coût de la vie et d'autres facteurs. Le conseil de gestion de la province évalue en outre les besoins en financement qui touchent plus d'une région et distribue ces fonds dans son propre budget, de la manière convenable.
Rapport entre le Trésor et l'a.-e.	• Pour le moment, le Trésor compte pour 83 p. 100 et l'a.-e., pour 17 p. 100.
Proportion des dépenses administratives	• Les dépenses administratives ne doivent pas dépasser 19 p. 100 la première année (1997-1998), et 17 p. 100 la seconde année (1998-1999). • Les dépenses administratives admissibles comprennent les salaires, les avantages sociaux et les frais généraux du personnel qui se consacre à l'exécution du programme, à l'administration des registres de paie, à la vérification de la gestion, aux frais de déplacements et aux autres frais liés aux rencontres des conseils de gestion régionaux et des commissions de gestion locales, et les frais liés aux appels.

MANITOBA
Suite

Structure de gouvernance	• Chaque région est dotée d'une commission de gestion locale formée de quatre à sept membres. Les résidents de la région peuvent élire jusqu'à cinq membres; un membre est nommé par le centre d'accueil de la région et un autre par la direction des femmes métisses du Manitoba de la région. Le président de la commission de gestion locale est élu parmi ses membres. • Les membres de la commission de gestion locale ne peuvent être en même temps membres du conseil de direction de la MMF. • Le conseil de gestion de la province compte un représentant nommé par chacune des commission de gestion locale, et un maximum de trois membres d'office sans droit de vote nommés par la MMF. Le conseil de gestion de la province nomme, par élection, un président parmi ses membres à l'exclusion des membres d'office. • Le conseil de gestion de la province doit voir à ce que les commissions de gestion locales respectent les procédures de contrôle et d'évaluation, et le conseil de gestion de la province relève lui-même de la MMF.
Structure administrative	• L'entente est administrée de façon centrale par les bureaux de la MMF. Chaque commission de gestion locale dispose d'un coordonnateur qui assure les services à l'échelle locale • Les employés doivent s'acquitter de certaines responsabilités, de façon qu'aucun gestionnaire ou administrateur de commission de gestion locale ou du conseil de gestion de la province ne puisse contrôler tous les aspects du programme. • Les lignes directrices relatives à la MMF comprennent des dispositions sur les conflits d'intérêt.
Exigences relatives aux rapports	• Le système de présentation de rapport est élaboré par la MMF et approuvé par le gouvernement du Canada. • Les rapports d'activités présentés chaque année le 30 mai, par la MMF, comprennent les données financières de l'exercice et une évaluation des programmes, services et projets qui ont été exécutés.
Responsabilités financières	• La MMF doit constituer, en collaboration avec le conseil de gestion de la province, un comité d'évaluation qui veillera à ce que les lignes directrices soient respectées; le comité d'évaluation étudiera les procédures de comptabilité qui sont utilisées et examinera les rapports comptables et les

documents à l'appui pour s'assurer qu'ils sont conformes avec les PCGR.

- Un vérificateur indépendant sera embauché chaque année par la MMF, qui doit fournir des états financiers vérifiés.
- La MMF utilise et tient à jour un compte bancaire pour l'EBR distinct de ses autres comptes bancaires.

Suivi et évaluation des résultats

- L'EBR assure l'aide financière, technique et humaine que fournit le Canada afin de recueillir des données et de documenter les résultats des programmes et des services qui ont été offerts.
- La MMF élabore des lignes directrices et des critères relatifs à l'administration et aux programmes, que le Canada approuve. L'EBR ne définit aucun critère d'évaluation précis.
- Le cadre d'évaluation de la MMF doit permettre d'établir, au minimum, les essais sur l'emploi durable, les changements au chapitre du recours au soutien du revenu et les répercussions sur le peuple et les collectivités métisses.
- À l'heure actuelle, DRHC et les Métis cherchent ensemble des moyens de mener des évaluations communes qui répondraient à leurs besoins respectifs.

Soutien par DRHC

- L'EBR prévoit que le personnel de DRHC aidera la MMF, que le Canada accepte de fournir les données démographiques et les données sur le marché du travail dont il dispose et qu'il s'engage à organiser l'acquisition des compétences et des connaissances du personnel de DRHC par tous les nouveaux employés désignés par la MMF pour soutenir la mise en œuvre de l'EBR.

ALBERTA
Metis Nation of Alberta Association (MNAA) et établissements métis

Population métisse approximative	50 745
N^bre de régions ou de zones	• Deux EBR sont en vigueur en Alberta : la première vise les « établissements » (Métis ayant un territoire propre) et l'autre, conclue avec la MNAA, vise les Métis. • La MNAA compte six régions. • Les établissements sont au nombre de huit.
Clients admissibles	<u>EBR de la MNAA</u> • Les clients doivent prouver leur situation : sans emploi ou aux prises avec des obstacles à l'emploi, Métis sans territoire, personne ayant besoin d'aide et ayant exploré d'autres options financières, personne prête à entreprendre et terminer un plan d'action du client, personne décidée à entreprendre et à terminer une formation.
Montant des fonds transférés	• Pour les deux EBR, le financement s'élève à 6,279 millions de dollars, plus 550 000 $ pour les activités de la Partie II de l'a.-e. • Les établissements obtiennent environ le quart du financement, les autres Métis, 75 p. 100. • Le budget des établissement est d'environ 2 millions de dollars.
Rapport entre le Trésor et l'a.-e.	• Trésor 70 p 100, a.-e. 30 p. 100.
Proportion des dépenses administratives	• 17 p. 100 la première année, 14 p. 100 actuellement.

ALBERTA
Suite

Structure de gestion

EBR de la MNAA

- Le conseil de la MNAA compte 14 personnes, un président et un vice-président.
- Chaque zone a aussi une structure politique avec un président et un vice-président.
- Tous les projets et les contrats sont approuvés par le président de la MNAA.

Établissements

- Chaque établissement a constitué une société, le conseil d'établissement composé de cinq personnes élues par les membres et dirigées par un président choisi dans le conseil. Les conseils d'établissement peuvent imposer des règlements à leur établissement.
- Le conseil général comprend les conseillers élus de tous les établissements métis ainsi qu'une direction de quatre personnes choisie par les conseillers, par voie d'élection. La direction ne peut comprendre de membres des conseils d'établissement, et ceux-ci n'ont pas droit de vote sur les questions que doit trancher le conseil général. Le conseil général s'occupe de questions d'intérêt commun à tous les établissements et élabore des politiques qui ont valeur légale.
- La Metis Settlements Transition Commission est une société indépendante responsable de la réussite de la mise en oeuvre des lois relatives aux établissements métis.
- L'« environnement politique » fait l'objet de rapport.

Structure administrative

EBR de la MNAA

- L'organisme central, l'unité de développement du marché du travail, occupe les bureaux de la MNA. Personnel de base : directeur, comptable, adjoint administratif, agent de soutien au programme, fonds pour les personnes handicapées, et coordonnateur pour la jeunesse.
- Le bureau central contrôle tous les fonds.
- Chaque zone compte deux employés : un agent de développement du marché du travail et un adjoint.

Chaque zone est dotée d'un comité de sélection des projets formé d'environ cinq personnes.

Établissements

- Directeur, comptable, adjoint administratif, agent aux personnes handicapées.

Exigences relatives aux rapports
Responsabilités financières

•

EBR de la MNAA

Les rapports financiers sont présentés tous les trimestres. Les Métis procèdent à une évaluation indépendante en

ALBERTA
Suite

	utilisant un processus que leur fournit DRHC. Établissements • Un rapport trimestriel est envoyé à DRHC Alberta.
Suivi et évaluation des résultats	EBR de la MNAA • Les agents de projet de chaque zone contrôlent les projets. DRHC ne procède à aucun contrôle. • L'objectif de 65 p. 100 de taux de réussite des interventions auprès de la clientèle a été établi par eux-mêmes.
Soutien par DRHC	EBR de la MNAA • DRHC assure le soutien de la formation.

COLOMBIE-BRITANNIQUE
Metis Provincial Council of British Columbia (MPCBC)

Population métisse approximative	• 26 750 (selon le recensement de 1996)
N^{bre} de régions ou de zones	• Sept régions
Clients admissibles	•
Montant des fonds transférés	• Environ 3 millions de dollars. • 10 p. 100 du total a été attribué aux Métis, et 90 p. 100, aux Premières nations. • Les fonds sont divisés également entre les sept régions. Trois régions fonctionnent de façon autonome — elles ont pris des ententes distinctes avec les MPCBC visant l'exécution des services, et elles agissent comme des entités juridiques distinctes. Les travailleurs de ces groupes travaillent pour des organismes locaux d'éducation et de formation, et ils ne sont directement liés à aucune organisation métisse.
Rapport entre le Trésor et l'a.-e.	• Trésor 65 p. 100, a.-e. 35 p. 100
Proportion des dépenses administratives	• Les dépenses administratives sont limitées à 25 p. 100.

COLOMBIE-BRITANNIQUE
Suite

Structure de gestion

- Le groupe de travail relève directement du conseil provincial du MPCBC. Un des ministres élus est directement responsable du portefeuille de DRHC.
- Le conseil de direction du MPCBC compte sept membres élus par chacune des régions, et le président et le vice-président du MPCBC y siègent aussi. Les sept directeurs régionaux sont responsables de diverses questions, par exemple les services sociaux, la condition féminine, etc.
- Les régions liées par des sous-ententes ont formé des comités régionaux d'emploi, composés de membres de la collectivité, qui superviseront les fonds. Les autres régions reçoivent des avances de fonds directement des établissements de formation avec qui elles ont choisi d'établir un contrat.

Structure administrative

- Le personnel compte cinq membres, y compris un directeur, un comptable et un commis responsable des comptes créditeurs.
- Une relation de travail étroite unit le directeur et le ministre responsable des questions de DRHC, au MPCBC.
- Deux des sept régions sont administrées à l'extérieur du bureau du directeur.
- Les non-Métis participent directement au processus.
- Le comité METIC (Metis Employment & Training Initiative Committee) est un comité permanent du MPCBC. Le comité a été formé afin de permettre aux sept gestionnaires de programme de se rencontrer chaque mois et de discuter des politiques et des pratiques exemplaires. Les réunions devaient commencer en janvier, mais le comité n'est pas encore prêt. Un représentant de DRHC siège aussi à ce comité afin d'offrir une orientation sur la réglementation relative au financement. Le ministre de DRHC est aussi présent à titre de membre d'office. Il sera responsable de la communication entre le conseil de direction du MPCBC et le METIC par l'entremise du coordonnateur de l'entente bilatérale.

Exigences relatives aux rapports

- Les bureau central reçoit tous les mois un rapport d'activités et un rapport financier préparé par le comptable de chacune des régions des sous-ententes.
- Le conseil de direction du MPCBC vient de recevoir son premier rapport annuel. Le conseil de direction recevait des rapports trimestriels établis en fonction du nombre de clients ayant été visés.

Responsabilités financières

- Le contrôle vise particulièrement les économies de

	l'a.-e. — sujet très important pour DRHC. • DRHC vérifie les fonds de toute la province — il transfère les fonds directement aux trois sous-ententes qui contrôlent leurs propres ententes de prestation de services — et chacune de ces trois sous-divisions présente directement à DRHC les états vérifiés. • En septembre-octobre 1997, tout ce groupe a été placé en tutelle, et il semble que le financement a cessé — le MPCBC a promis qu'il organiserait le financement et qu'il mettrait une structure en place.
Suivi et évaluation des résultats	• Le coordonnateur régional du MPCBC est censé procéder au contrôle. • DRHC est en mesure de procéder à un examen des activités et des finances, mais il ne l'a pas encore fait — ce sera fait incessamment. • Le contrôle des objectifs est envoyé à DRHC par l'entremise du système Contact 4 — cela permet de produire des rapports d'activités pour chacune des régions.
Soutien par DRHC	• Treize bureaux locaux de DRHC aident les conseillers responsables de la prestation des services.

SASKATCHEWAN
Keewatin Career Development Corporation (KCDC)

Contexte

Keewatin Career Development Corporation (KCDC) est un organisme-cadre sans but lucratif, qui rassemble des organismes qui fournissent des services de perfectionnement professionnel dans le nord de la Saskatchewan, et qui a son siège social à La Ronge. La KCDC a été constituée en mars 1996 dans le but de concevoir et de mettre en oeuvre un projet d'élaboration et de soutien d'un réseau de services d'emploi dans le nord de la Saskatchewan.

Le projet a été approuvé et fait l'objet d'un financement conjoint en vertu de l'accord signé dans le cadre des Initiatives stratégiques Canada-Saskatchewan. Le projet a démarré en mai 1996, et tous les éléments seront terminés en septembre 1998, avec quelques mois de retard.

Le programme des Initiatives stratégiques est un programme mixte fédéral et provincial — 3 millions de dollars ont été dégagés sur deux ans pour les services d'emploi —, et la proposition de la KCDC, qui supposait un million de dollars sur deux ans, a été le programme nordique le plus réussi — trois projets de ce type ont été accordés.

Objectifs de l'entente

- Constituer un réseau électronique de personnes qui offrent des services d'emploi dans le nord de la Saskatchewan.
- Élaborer un processus de planification de la carrière qui est adapté aux résidents du nord de la Saskatchewan.
- Élaborer et offrir une formation en services d'emploi en s'appuyant sur le processus de planification de la carrière proposé dans le Nord.
- Mettre en forme et distribuer des informations relatives au marché de l'emploi qui se rapportent spécifiquement au nord de la Saskatchewan.
- Concevoir et exécuter une campagne de sensibilisation du public à l'intention des résidents du nord de la Saskatchewan.

KCDC
Suite

Réussites

- La KCDC a été créée dans le but de mettre correctement en place l'infrastructure — c'est une organisation communautaire.
- Processus de planification de la carrière pour le Nord — des experts de l'orientation professionnelle ont élaboré un processus de planification de la carrière qui est adapté aux résidents du nord de la Saskatchewan, en collaboration avec les travailleurs des services d'emploi du Nord, et à l'aide des données fournies par ceux-ci. Un cours a été élaboré avec l'aide de l'Université de la Saskatchewan, qui a créé un programme afin d'évaluer les besoins des clients et a aussi établi les besoins en apprentissage des conseillers qui se trouvent sur le terrain. Les conseillers ont reçu des cours de formation d'environ quatre semaines, une semaine à la fois. On considère que le cours équivaut environ à un cours universitaire de trois crédits. L'utilisation de la technologie est mise en évidence : le courrier électronique et Internet.
- Réseau des services d'emploi du Nord — Les travailleurs des services d'emploi de divers établissements du nord de la Saskatchewan sont mis en réseau à l'aide d'Internet, et des communications régulières visent à accueillir d'autres membres dans le réseau. Environ 45 conseillers sur le terrain sont maintenant liés entre eux par le réseau.
- Site Web de la KCDC — On élabore un site Internet qui fournira des informations et des services au réseau des services d'emploi du Nord, de même que des informations générales sur le nord de la Saskatchewan pour le réseau international. C'est un serveur de Regina qui gère le contenu, ce qui n'est pas facile à réaliser. L'objectif est de rassembler le contenu sur un serveur plus près du nord de la Saskatchewan.
- Formation des travailleurs des services d'emploi du Nord — Une formation qui s'appuie sur le processus de planification de la carrière pour le Nord a été élaborée et est offerte aux travailleurs des services d'emploi dans le nord de la Saskatchewan.
- Répertoire des intérêts des résidents du Nord — Cet outil aidera des planificateurs de carrière du nord de la Saskatchewan à faire des choix qui s'appuient sur une évaluation réaliste des intérêts (le processus de validation est en cours, septembre 1998).
- Vidéo — « Working the Dream », un documentaire qui s'attache à cinq nouveaux diplômés de l'école secondaire, dans le nord de la Saskatchewan, et a été envoyé à toutes les écoles et à tous les services de télévision communautaire du Nord.

Clients admissibles

- Les Métis, les membres des Premières nations et tous les résidents du Nord peuvent participer.

Montant des fonds transférés

- 1 million de dollars sur deux ans.

Proportion des dépenses administratives

- Limite des dépenses administratives : 10 p. 100

Structure de gouvernance

- Les organismes membres de la KCDC nomment chacun un représentant au

KCDC
Suite

conseil de direction de la KCDC. La création de la KCDC, dont la mission est d'améliorer l'offre de services d'emploi dans le Nord, correspond à la première fois où les organismes de services du Nord se sont unis pour travailler à un projet dans lequel elles ont toutes un pouvoir de décision égal. Cette structure a permis d'entreprendre un processus qui vise à cerner les buts communs et à s'en approcher.

Structure administrative

- Le personnel est formé d'un administrateur, d'un coordinateur technique (Internet), d'un adjoint technique (Internet) et d'un commis.
- Ces personnes s'occupent en premier lieu de coordonner l'information et d'aviser les établissements de formation des cours qui seront offerts dans le nord de la Saskatchewan.
- Le programme en cours vise à garantir de nouveaux fonds afin de conserver ces deux postes et demi. Le personnel aimerait de plus être en mesure de fournir une expertise technique plus poussée, touchant, par exemple, la mise sur pied d'entreprises ou l'entrepreneurship, dans le nord de la Saskatchewan.

Exigences relatives aux rapports

- Les administrateurs se rencontrent tous les mois (habituellement, à Prince Albert) pour revoir les états financiers — vérifier l'état de chacun des projets et informer l'administrateur de toute question de procédure qu'il lui faudra régler.

Responsabilités financières

- Les comptables sont responsables de la préparation des états financiers — les procédures financières sont clairement définies dans l'entente. Le conseil de la KCDC a recommandé que l'on élabore une proposition sur un système d'administration ou de finances. Le conseil a examiné et accepté le système de contrôle financier qui est en place.
- DRHC a le pouvoir de réviser les états financiers mensuels et, au besoin, de demander la vérification par la province — le projet n'en a pas encore exigé. Les procédures financières ont été définies avec l'aide d'un comptable de l'extérieur.

Suivi et évaluation des résultats

- Le système d'évaluation est fourni dans le cadre des Initiatives stratégiques — des conseillers de l'extérieur sont aussi fournis.
- L'évaluation est faite en deux étapes : l'évaluation formative se penche sur les structures et les procédures existantes; les évaluations sommatives examinent les résultats. Tout cela doit être terminé à l'automne 1998. On a délibérément omis d'inscrire un montant de financement pour les six derniers mois, de façon qu'il soit possible de procéder à une évaluation et d'examiner les exigences futures du financement.
- Les intervenants procèdent à des entrevues de clients, de conseillers et de bureaucrates.
- On procède à des examens de l'état des activités du projet.

KCDC
Suite

Soutien de DRHC

- Un représentant de DRHC assiste aux réunions mensuelles, à titre d'observateur, pour aider la KCDC à obtenir les augmentations de financement qui correspondent à des étapes particulières d'un projet, qui sont prévues dans le calendrier de deux ans. Le contrat initial porte sur 26 activités; des rapports trimestriels ont été préparés et donnaient l'état d'avancement des divers projets.
- Le représentant de DRHC présente aux coprésidents de la province et du fédéral des rapports d'étape sur les projets.

Améliorations / Problèmes possibles

- Le projet a souffert de quelques retards — La KCDC n'arrivait simplement pas à réaliser les divers éléments du plan de travail aussi rapidement que cela avait été prévu. Il serait souhaitable de faire preuve de plus de souplesse.
- Il faut offrir au divers groupes ethniques qui représentent des organisations très variées une plate-forme leur permettant de collaborer, y compris avec les Autochtones et les non-Autochtones. L'objectif avoué est de faire en sorte que tous les cours de formation, où qu'ils soient donnés, ouvrent leurs portes à la participation de tous les groupes ethniques.
- La population du Nord se multiplie plus vite que les débouchés — cela provoque des lacunes.
- Des problèmes évidents se posent au moment d'assurer la communication avec les 45 conseillers en orientation déployés sur le terrain. Ces personnes assument souvent plusieurs fonctions, et méritent donc qu'on les soutienne, puisqu'elles font face à plusieurs problèmes sociaux en même temps. Elles sont à mettre sur pied un programme de promotion de la carrière qui s'adresse aux étudiants de la 7e à la 9e année et qui vise à promouvoir le concept de la profession.
- Elles utilisent aussi le plus souvent possible les médias électroniques, le site Internet et les publicités à la radio et à la télévision.
- Besoins en financement : la KCDC croit que les Métis devraient contribuer à cette initiative. On a jugé qu'il serait souhaitable de distribuer les fonds et de donner un meilleur accès aux personnes sur le terrain. Pour le moment, le soutien administratif (p. ex., pour la comptabilité) coûte 50 $ de l'heure, et on pense pouvoir faire mieux.
- Actuellement, tout le projet est étudié comme s'il relevait du ministère de l'Éducation supérieure — qui passe des mains du fédéral à celles de la province.
- Dans l'ensemble, le projet a mis du temps à réaliser l'acquisition de compétences — les bureaux et le gouvernement sont très éloignés, et certaines activités ont été plus longues à réaliser que prévu, ce qui a entraîné des retards dans l'attribution des fonds.

Appendice B

Voici la liste des personnes qui ont été interviewées dans le cadre du présent examen :

Examen organisationnel de la MNS, de METSI et des LMMB

Philip Chartier, ministre, METSI
Al Rivard, ministre associé, METSI
Perry Chaboyer, président-directeur général, METSI
Bonnie Start, agente de ressources, METSI
Dwayne Docken, agent de ressources, METSI
Kelly Pruden, agent de ressources, METSI
Murray Hamilton, vice-président, MNS
Allan Morin, trésorier, MNS
Denis Hardy, gestionnaire, LMMB Saskatoon
Bev Laliberte, gestionnaire, LMMB Buffalo Narrows
Al Heise, DRHC
Karen Booth, DRHC
Janice Baron, DRCH
Tina Eberts, DRHC (par téléphone)

Établissement de repères

Manitoba
Rick Magus, gestionnaire, DRHC Manitoba
Cheryl Dumont, directrice de programme, Manitoba Metis Federation

Alberta
Collette Goslin, Secrétariat du partenariat, DRHC Alberta
Joanne Plamandon, Nation métisse de l'Alberta

Ottawa
Bob Dewis, agent principal de programme, Bureau des relations avec les Autochtones
Brian Pelletier, agent principal de programme, Bureau des relations avec les Autochtones
Dave Hallmann, directeur de programme, Bureau des relations avec les Autochtones

Colombie-Britannique
Johann Steinmann, directrice de programme, Metis Provincial Council
John Clarkson, DRHC Colombie-Britannique

Saskatchewan
Randy Johns, gestionnaire, Keewatin Career Development Corp.
Joe Hindley, gestionnaire, Initiatives stratégiques Canada-Saskatchewan

Examen de l'Entente bilatérale régionale de la Metis Nation of Saskatchewan

Analyse des contrôles internes et des dépenses administratives

Pour les neuf mois se terminant le 31 décembre 1997

Rapport à l'intention de :

Développement des ressources humaines Canada

Juillet 1998

INTRODUCTION

Développement des ressources humaines Canada (« DRGC ») a confié à Arthur Andersen & Co. (« Andersen ») le soin d'examiner l'Entente bilatérale régionale (« EBR ») de la Metis Nation of Saskatchewan (« MNS ») sur le développement de la main-d'œuvre et, plus particulièrement du groupe *Metis Employment and Training of Saskatchewan Inc.* (« METSI) »).

Les objectifs de notre examen étaient les suivants :

- « Examiner la situation financière actuelle de METSI au regard de la possibilité de plus-payés relatifs aux dépenses administratives remboursées par DRHC pour la période commençant le 1er avril 1997 et se terminant le 31 décembre 1997.
- Examiner la structure organisationnelle actuelle, la gestion de l'entreprise, les relations hiérarchiques, la structure de contrôle interne, les procédures opérationnelles actuelles ainsi que les contrôles mis en place pour assurer une reddition de comptes financiers de la part de METSI au regard de l'EBR.
- Fournir des recommandations et un plan de mise en œuvre touchant la structure actuelle de contrôle de la gestion et de l'organisation afin de garantir une reddition de comptes future au chapitre des finances et d'améliorer les communications, la présentation de rapports et les relations opérationnelles. »

Dans le cadre de notre examen de METSI et conformément au mandat daté du 25 février 1998, nous avons, à la demande de DRHC, obtenu certaines données financières et comptables concernant le METSI. Sauf avis contraire, nous n'avons pas testé ni vérifié ces données. Notre travail n'englobait pas les procédures considérées comme nécessaires, dans le cadre des normes de vérification généralement reconnues, pour exprimer une opinion sur les données financières et comptables du METSI, qu'on les envisage globalement, ou séparément comme c'est le cas ici.

Ce n'est donc pas une opinion que nous exprimons ici. Si nous avions exécuté ces procédures supplémentaires, nous vous aurions peut-être signalé d'autres questions qui seraient venues à notre attention.

Nous ne commentons pas le caractère suffisant ou non, pour les besoins de DRHC, des procédures décrites ci-dessous ou des données financières et comptables relatives à METSI. De plus, il ne convient pas de considérer que ce rapport puisse se substituer aux enquêtes et procédures supplémentaires que DRHC devrait entamer dans le cadre de l'examen du METSI.

Ce rapport concerne exclusivement l'examen que nous avons fait du METSI pour les besoins de DRHC. Il ne saurait avoir d'autre objet.

PROCÉDURES ET CONSTATATIONS

Les procédures exécutées au cours de notre travail sont énoncées dans le mandat. Les voici, ainsi que nos constatations.

1. Examiner la documentation et d'autres données utiles pour saisir la validité des dépenses dont on a demandé le remboursement dans le cadre des ententes.

1.1. Procédures exécutées

Andersen a examiné l'EBR et, selon la clause 3.0, les coûts admissibles au regard des activités associées au marché du travail sont les suivants :

a) Frais engagés par le METSI dans le cadre de la mise en œuvre et de l'administration des activités associées au marché du travail qui entrent dans le cadre du mandat de DRHC.
b) Frais facturés au METSI dans le cadre d'un contrat relevant de l'EBR.
c) Frais considérés comme admissibles selon le Guide de politiques et de procédures du METSI.

Les coûts suivants sont exclus :

a) Frais de construction d'un bâtiment ou achat de terres ou de bâtiments.
b) Achat de matériel, à moins qu'il soit plus rentable d'acheter que de louer.
c) Dépassements de coûts ou dépenses engagées après le 31 mars 1999.
d) Frais de déplacement dépassant les seuils prévus dans les Lignes directrices du Conseil du Trésor.

De plus, selon la clause 3.1, les coûts admissibles représentant des frais généraux issus de la prestation des programmes et des services ne doivent pas dépasser 25 % de l'ensemble des coûts admissibles. DRHC et le METSI s'entendront sur une définition complète des coûts représentant des frais généraux d'administration dans les 90 jours suivant la signature de l'EBR, et cette définition fera partie de l'Entente.

Andersen s'est procuré et a examiné le Guide national de contrôle des ententes de DRHC, les Lignes directrices du Conseil du Trésor sur les frais de déplacement, les documents relatifs à la mesure et à la déclaration des résultats des EBR et le document intitulé *Arrangements financiers flexibles avec les Autochtones* . *Andersen* s'est entretenu des politiques relatives aux dépenses avec les employés de DRHC et du METSI. Ces documents et ces discussions ont servi à établir les critères déterminant les dépenses admissibles eu égard à l'éventualité de paiements en trop de remboursements de frais administratifs.

1.2. Résultats des procédures

Au moment où nous avons appliqué nos procédures, le METSI était en train de mettre la dernière main à son Guide de politiques et de procédures. Nous n'avons cependant pas pu obtenir de version provisoire des politiques concernant la comptabilisation et la déclaration des dépenses admissibles selon l'EBR. Ces politiques et procédures n'étaient pas encore en vigueur au cours de la période observée, soit du 1er juillet au 31 décembre 1997.

D'après notre examen de la documentation de DRHC et nos entretiens avec les employés de DRHC et du METSI, il n'existait pas de politiques officielles écrites concernant la validité de la majorité des types de dépenses autorisées, exception faite des frais de déplacement. Les employés de DRHC ont fait savoir à *Andersen* qu'ils avaient jusque-là compté sur leur propre expérience et sur leur jugement professionnel pour déterminer la validité des demandes de remboursement de frais administratifs, mais les lignes directrices employées n'ont jamais été officialisées ou étayées par des documents pour les besoins de DRHC, du METSI ou de toute autre partie.

Andersen a également remarqué que l'entente prévue à la clause 3.1de l'EBR concernant la définition des frais administratifs n'avait jamais été conclue. Cela lui a été confirmé au cours des entretiens avec les employés de DRHC et du METSI.

1.3. Recommandations

Le METSI devrait poursuivre ses efforts pour achever le Guide de politiques et de procédures. Il y aurait lieu de discuter des lignes directrices élaborées dans ce guide avec le personnel de DRHC et de les lui faire examiner afin de déterminer si les politiques et les procédures proposées sont conformes aux lignes directrices de DRHC concernant les coûts associés à l'EBR.

DRHC devrait étayer par des documents ses lignes directrices concernant la validité des dépenses autorisées dans le cadre de l'entente. Cela permettra au METSI de se faire une idée claire de ce que sont les dépenses admissibles et les documents exigibles selon l'EBR, et cela facilitera l'achèvement du Guide de politiques et de procédures.

DRHC devrait également, dans le cadre de l'EBR, mettre la dernière main à l'entente sur une définition complète des frais administratifs, conformément à la clause 3.1 de l'EBR.

2. Entamer, de concert avec les représentants de DRHC et du METSI, l'examen des dépenses administratives prévues par DRHC pour la période du 1er avril au 30 juin 1997 et préparer la période du 1er juillet au 31 décembre 1997 sous la forme d'un état de la source et de l'utilisation des fonds.

2.1. Procédures exécutées

Andersen s'est procuré les résultats du contrôle des dépenses administratives exécuté par DRHC pour la période du 1er avril au 30 juin 1997 et a discuté de ces données avec les employés de DRHC et de METSI. Cet exercice visait à mieux comprendre le processus de contrôle, les résultats de ce processus et la validité des frais entraînant des dépenses sans pièces justificatives ou paiements en trop éventuels.

À partir de cet examen, *Andersen* a dressé un plan de travail pour élaborer un état de la source et de l'utilisation des fonds pour la période du 1er juillet au 31 décembre 1997 (« période observée »), comme suit :

2.1.1. D'après le grand livre fourni par *Stewart and Associates* pour la période observée, élaborer un état de la source et de l'utilisation des fonds à partir des données sur les recettes, les dépenses et les modifications des comptes d'actif et de passif pour rapprocher les modifications apportées aux soldes de caisse au cours de la période.

2.1.2. S'interroger sur la nature des changements apportés dans les comptes d'actif et de passif. Circonscrire les transactions inusitées ou les modifications inhabituelles apportées dans les soldes des comptes et discuter de la nature de ces éléments avec *Stewart and Associates* pour comprendre ce qu'il en est de la transaction effective et du traitement comptable qu'il convient de lui appliquer.

2.1.3. Apparier tous les fonds reçus avec les feuilles de dépôt et les avis de remise et/ou faire confirmer par DRHC. Il s'agit notamment de comparer les recettes enregistrées dans le grand livre et les dépôts en espèces enregistrés dans les relevés bancaires et de faire confirmer les montants accordés par DRHC.

2.1.4. Apparier tous les soldes de caisse au début et à la fin de chaque période et les rapprochements établis par la banque et les relevés bancaires. Examiner les rapprochements concernant les articles importants ou inhabituels qui n'ont pas été réglés dans un délai raisonnable.

2.1.5. Apparier tous les montants de rémunération et les entrées du livre de la rémunération. Apparier les chèques de paye encaissés et les montants enregistrés dans le grand livre et dans le registre de paye de l'employeur.

2.1.6. Apparier tous les paiements versés au titre de l'administration de l'EBR, des Initiatives stratégiques (IS) et des bureaux régionaux et les documents justificatifs. Ces paiements sont entre autres les sommes versées aux LMMB au titre de leurs dépenses administratives. Comme les pièces justificatives de ces demandes de remboursement ont été renvoyées aux LMMB, comparer les montants enregistrés dans le grand livre avec les montants effectivement versés d'après le relevé bancaire et avec les chèques encaissés pour s'assurer que ces chèques ont été correctement endossés.

2.1.7. À partir d'un échantillon de chèques supérieurs à 500 dollars pour toutes les autres dépenses, apparier le montant des chèques avec les entrées du grand livre et avec les factures ou autres documents justificatifs attestant le type et le montant des dépenses et examiner les pièces justificatives pour vérifier si elles ont été autorisées en bonne et due forme par la direction de METSI. Comparer les dépenses avec les lignes directrices élaborées par DRHC à partir de documents et d'entretiens et circonscrire les possibilités de paiements en trop et de dépenses non étayées par des pièces justificatives.

Le plan de travail d'*Andersen* a été examiné par les employés de DRHC, qui ont accepté sa portée et la profondeur de ses procédures.

C'est *Stewart and Associates* (« *Stewart* ») qui s'est occupé de la comptabilité de METSI pendant la période observée. METSI a fait appel à ce cabinet pour assumer les fonctions comptables de l'organisme après le départ du comptable interne. *Andersen* a rencontré les employés de DRHC et un représentant de *Stewart* pour la comptabilité de METSI avant d'exécuter l'examen financier de la période observée. Les employés de DRHC ont précisé le type de dépenses qu'il y aurait lieu d'examiner de plus près eu égard aux dépenses admissibles et ils ont fait part de leur expérience concernant les périodes qui avaient déjà fait l'objet d'un contrôle.

2.2. Résultats des procédures

Andersen a établi l'état de la source et de l'utilisation des fonds («l'état») figurant en pièce jointe. Les procédures du plan de travail notées précédemment ont été effectuées par Andersen, qui a ensuite examiné les comptes du grand livre général pour vérifier certains actifs et passifs. Andersen a constaté que des écritures de correction avaient été faites pendant la période visée par l'examen. Ces corrections ont affecté certaines dépenses et certains comptes d'actif et/ou de passif. Andersen a discuté de ces corrections avec Stewart. Aucune explication raisonnable n'a été donnée quant à la nature de ces corrections; pour établir l'état, nous avons donc contre-passé les écritures de journal. Ces écritures de contre-passation sont présentées ci-dessous et sont prises en compte dans l'état préparé par Andersen.

Les procédures du plan de travail ont donné les résultats suivants :

2.2.1. L'état de la source et de l'utilisation des fonds a été établi en rapprochant la différence nette de l'encaisse avec les soldes d'ouverture et de clôture des comptes de caisse (voir pièce jointe).

2.2.2. Durant cette période, Andersen a relevé des changements dans les comptes débiteurs, créditeurs et de produits comptabilisés d'avance. Ces changements sont les suivants :

Compte	Correction préliminaire	Rajustement	Correction rajustée
Compte débiteur	+ 6 300 $	(3 073 $)	+3 227 $
Compte créditeur	- 50 819 $	74 014 $	+23 195 $
Produit comptabilisé d'avance	+210 529 $	(210 529 $)	Aucun changement

Le compte de produit comptabilisé d'avance devrait tenir compte de toutes les sommes reçues qui, n'ayant pas encore été gagnées, n'ont pas été reconnues comme des revenus aux fins de la comptabilité. Comme, à aucun moment au cours de cette période, il n'y a eu de produit comptabilisé d'avance, le solde de ce compte a été rajusté pour refléter l'absence de changement dans ce compte. Les changements nets apparaissant dans ces comptes et dans l'état sont dus à ce qui suit :

- Comptes débiteurs : augmentation de 3 227 $ attribuable à une augmentation de la TPS à percevoir.
- Comptes créditeurs : augmentation de 23 195 $ attribuable au fait que METSI a pris en charge le compte en fiducie de la LMMB de Prince-Albert.
- Le produit comptabilisé d'avance n'a pas été modifié par la contre-passation des écritures de correction.

2.2.3. Andersen a vérifié la concordance de toutes les sommes reçues avec les bordereaux de dépôt et les avis de remise et avec la confirmation de DRHC. Tout écart relevé était dû au fait que les fonds ont été versés par DRHC en juin et qu'ils ont été déposés par METSI en juillet.

2.2.4. Andersen a vérifié la concordance de toutes les encaisses au début et à la fin de la période visée par les rapprochements bancaires et les états de banque. Aucun élément de rapprochement inusité ou considérable n'a été relevé, et tous les éléments de rapprochement ont été compensés à la banque dans le mois suivant.

2.2.5. Andersen a vérifié la concordance de tous les montants des feuilles de paie avec le livre de paie. Les chèques annulés pour tous les montants de paie versés au cours de la période ont été retracés dans le livre de paie et dans les montants consignés dans le grand livre général.

2.2.6. Andersen a vérifié la concordance de tous les paiements versés au titre des coûts administratifs , des Initiatives stratégiques (IS) et des bureaux régionaux avec les pièces justificatives. Ces dépenses ont été retracées dans les demandes de chèques et les pièces justificatives tels que les factures ou les contrats. Pour les paiements aux LMMB, on ne disposait pas de pièces justificatives; Andersen a donc dû contrôler les montants d'après les chèques annulés et les états de banque, lesquels montraient les sommes réellement versées. Andersen a en outre examiné les chèques annulés pour vérifier que les montants étaient dûment endossés.

2.2.7. Andersen a vérifié la concordance des dépenses de plus de 500 $ pour toutes les autres rubriques de dépenses avec le grand livre général ainsi qu'avec les factures ou les documents justificatifs renfermant la preuve du type et du montant de la dépense; Andersen a également vérifié les autorisations et le bien-fondé des dépenses selon les lignes directrices de DRHC.

Les dépenses retracées dans les pièces justificatives s'élèvent à environ 196 000 $, soit 75 p. 100 des dépenses totales examinées, non reliées aux paiements faits aux LMMB et entrées sous les rubriques IS ou BR dans le grand livre général.

Pour les paiements versés aux LMMB, Andersen a vérifié la concordance du montant versé avec le chèque annulé et l'état de banque, indiquant que le chèque était correctement inscrit et endossé par la LMMB compétent et que le chèque avait été compensé à la banque dans un délai raisonnable.

Au cours de l'examen des dépenses, Andersen a décelé les possibilités suivantes de trop-payés ou de dépenses sans pièces justificatives. Ces dépenses figurent dans l'état de la source et de l'utilisation des fonds ci-joint.

Date	Chèque #	Rubrique	Montant $	Nature du trop-payé
31 juil.	1226	Téléphone	944,98	Cette dépense est passée du poste budgétaire « PA » à celui de « financement des opérations PA ».
24 août	1333	Voyage-Commission	325,96	La facture semble avoir été payée deux fois, et le montant ne détaille pas la TPS.
29 déc.	1588	Voyage-Commission	200,52	Des précisions et des pièces justificatives doivent appuyer ces frais de cellulaire de 200,52 $ figurant sur la demande de remboursement de dépenses de
29 déc.	163	Honoraires de consultation	4 000,44	Il manque une pièce justificative pour ce versement additionnel de 4 000 $, le contrat ne prévoyant que 12 000 $.
12 déc.	1579	EBR – Salaire coord. projet	16 500,00	Aucune pièce justificative pour le montant du « contrat ».
Divers	Divers	EBR – Salaire coord. projet	22 670,00	Les honoraires versés aux membres du conseil ne sont pas admis par DRHC, selon le personnel de DRHC avec qui nous avons parlé.
31 juil.	1234	IS voyage-personnel	506,30	Avance pour dépenses de voyage - aucune pièce justificative ni rapprochement avec une demande de remboursement effectivement payée.
12 août	1298	IS Voyage-personnel	761,88	Aucune pièce justificative pour ce montant.
23 août	1335	Divers	530,00	Pièce justificative insuffisante.
	Total des trops-payés		46 439,64	amount

[N.D.T. : Le tableau suivant renferme la traduction des neuf éléments de la colonne de droite du tableau précédent.]

Ces éventuels trop-payés et dépenses sans pièces justificatives représentent environ 3 p. 100 des dépenses totales de la période visée par l'examen.

Nous avons constaté que l'équipe de direction actuelle de METSI n'était pas en place au moment où ces dépenses ont été engagées. Il se peut que, depuis l'arrivée de la nouvelle équipe, des politiques et des procédures aient été adoptées pour éviter ces éventuels trop-payés.

19

2.3. Recommandations

La direction de METSI devrait revoir les éventuels trop-payés avec DRHC pour élaborer un plan qui permettra à METSI, le cas échéant, de mieux étayer les dépenses et d'adopter des procédures pour prévenir de tels trop-payés à l'avenir. Ce plan devrait être préparé selon le manuel de la politique et des procédures que METSI est en train de rédiger.

Les avances de voyage devraient être contrôlées en regard des demandes de remboursement effectivement payées.

3. *Examen de la structure de contrôle interne ainsi que des procédures et contrôles opérationnels actuellement en place pour appuyer la responsabilité financière de METSI en rapport avec l'EBR.*

3.1. Procédures réalisées

Andersen a discuté, avec le personnel de METSI, de la structure de contrôle interne ainsi que des procédures et des contrôles opérationnels en place pour appuyer la responsabilité financière dans le cadre de l'EBR. Andersen a observé le déroulement de ces procédures et a examiné les documents montrant l'application de procédures de contrôle.

3.2. Résultats des procédures

À l'issue des entretiens avec le personnel, les procédures opérationnelles suivantes ont été mises au point au cours des six derniers mois par la nouvelle direction. Les procédures en usage pendant la période d'examen avaient été élaborées par la direction antérieure, et il nous a été impossible de déterminer la portée des contrôles en place pendant la période visée par l'examen.

D'après ce que nous comprenons des lignes directrices de DRHC, les contrôles actuels appuient adéquatement l'obligation qu'a le METSI de rendre des comptes dans le cadre de l'EBR. Toutefois, les critères d'évaluation de ces procédures et fonctions de reddition de comptes doivent être convenus à la fois par DRHC et pas METSI. Andersen a pu constaté que les contrôles suivants étaient en place pendant la période visée par l'examen :

- ségrégation des tâches pour l'approbation des dépenses et pour l'inscription des dépenses;
- autorisation requise de la direction et de la Commission pour toutes les dépenses.

METSI rédige actuellement un manuel de politique et de procédures. Le manuel n'est pas encore prêt, c'est pourquoi nous ne pouvons pas formuler d'observations sur la portée de sa mise en œuvre ni sur l'efficacité de ses contrôles.

Il est évident que des contrôles internes existent, mais Andersen n'a pas éprouvé leur efficacité et n'a pas non plus été en mesure de tirer de conclusions quant aux effets de ces contrôles sur le bien-fondé des dépenses courantes. Bien que METSI s'efforce d'améliorer le milieu général de contrôle de gestion, il y a encore place pour une amélioration, laquelle devrait se concrétiser lorsque le manuel sera terminé et appliqué.

METSI n'a pas pu recevoir d'informations financières dans les délais opportuns, car elle devait compter sur les services d'un comptable de l'extérieur. Toute amélioration des contrôles devra être appuyée par une information financière opportune et fiable.

3.3. Recommandations

Il faudrait songer à exercer la fonction comptable à l'interne. Cela permettrait une information financière plus rapide et plus utile, un élément clé d'une saine gestion financière. La ou les personnes embauchées pour cette tâche devraient avoir reçu une bonne formation en vue de préparer les états financiers, d'appuyer les fonctions comptables dans chacune des LMMB et, ainsi, d'assurer la présentation de rapports uniformes à METSI.

Consulter l'article 1.3 pour d'autres recommandations.

4. *Réaliser un vaste examen des dossiers financiers, des rapports et des systèmes financiers de contrôles internes de deux commissions locales de gestion métisse (LMMB), dans le but de fournir un échantillon, qui sera ou non représentatif des dossiers financiers et des structures organisationnelles en place dans les 12 LMMB de la Saskatchewan. Les LMMB seront sélectionnées conjointement par DRHC et METSI.*

4.1. Procédures réalisées

Au terme des discussions survenues entre METSI et le personnel de DRHC, on a choisi de sélectionner à des fins d'examen les LMMB de Saskatoon et de Buffalo Narrows. Andersen s'est rendu au bureau de ces deux LMMB afin de discuter avec les directeurs exécutifs. Le but de l'exercice était de mieux comprendre les opérations globales des LMMB et les systèmes financiers utilisés sur place pour produire les registres financiers et les comptes rendus présentés à METSI et à HRDC.

4.2. Résultats des procédures

Andersen a discuté des mesures de contrôle en place afin de s'assurer que les registres financiers reflètent avec justesse les transactions autorisées, et que ces dernières sont correctement consignées et étayées sur les documents nécessaires. Le personnel des LMMB considère que les contrôles en place sont efficaces.

4.3. Recommandations

Par suite des discussions avec les directeurs exécutifs des deux LMMB, Anderson a relevé plusieurs domaines sur lesquels METSI pourrait se concentrer afin de soutenir les efforts des LMMB :

(a) Communications améliorées – les LMMB préféreraient des communications plus détaillées au sujet des attentes de METSI, de même qu'un guide de réalisation des projets. Ils apprécieraient également davantage de bilans sur tous les développements qui surviennent au sein de METSI.

(b) Soutien dans la quête de ressources permettant de répondre aux exigences administrati ives – les LMMB apprécieraient que METSI les informe des subventions et programmes auxqu uels ils pourraient recourir afin d'obtenir un financement supplémentaire pour leurs activités administratives. METSI pourrait également favoriser le partage d'idées entre les LMM MB afin qu'ils puissent mieux répondre à leurs besoins similaires.

(c) Formation sur le AccPac – les deux LMMB font un usage limité du logiciel AccPac en raison de la complexité de ses fonctions comptables ou d'un manque de formation et de soutien con ntinus du personnel concerné.

(d) Soutien des services informatisés – les LMMB font un usage limité du système TAS mis en œuvre dans leurs bureaux. Ils ont besoin de ressources d'appui pour les aider à se servir du s système dans leurs opérations quotidiennes.

5. *Dans le cadre du processus de contrôle de DRHC, présenter des recommandations visant à améliorer les procédures de préparation du relevé des sources et des utilisations des fonds.*

5.1 Recommandations

Il faudrait préparer l'état de la source et de l'utilisation des fonds en s'appuyant sur les transac ctions consignées dans le grand livre. En supposant qu'on maintienne la méthode utilisée actuellemer nt pour effectuer les rapprochements bancaires, il est possible de s'assurer que les transactions financ ières sont inscrites dans les comptes. L'utilisation des transactions telles que consignées dans les états de le banque ne nous fournira que les transactions admises par la banque, ce qui ne suffit pas à étayer les mon ntants réclamés.

Il faudrait préparer des états financiers mensuels dans une période de temps raisonnable (de un à deux mois) compte tenu du fait que les transactions sont consignées selon la méthode de la comptabilité de de caisse. Le recours à un comptable interne pourrait faciliter le déroulement de cette procédure.

METSI et DRHC devraient établir de concert des critères pour déterminer l'intégrité des dépe enses. Ces critères seraient ensuite intégrés dans le guide des politiques et des procédures de METSI. Les s contrôles établis par ces politiques et ces procédures feront l'objet de tests périodiques afin de s'assurer r qu'ils sont maintenus en place et fonctionnent correctement.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Voici le résumé de nos recommandations :

A Il est important pour DRHC de consigner les lignes directrices qui détermineront l'intégrité des dépenses administratives à rembourser en vertu de l'EBR.

B METSI doit poursuivre ses efforts pour compléter le guide des politiques et des procédures. Il devrait travailler de concert avec DRHC pour consigner les lignes directrices sur les dépenses et s'assurer que son guide répond aux exigences de DRHC.

C METSI devrait veiller à ce que les politiques et les procédures du guide soient mises en œuvre correctement. De plus, le guide devrait faire l'objet d'un examen régulier afin de s'assurer de sa pertinence et de son utilité pour l'organisation.

D DRHC et METSI devraient unir leurs efforts pour élaborer un plan de travail visant à résoudre les dépenses non étayées sur des documents qui sont survenues pendant la période du 1er avril 1997 au 31 décembre 1997. Le fait de régler ce problème en temps opportun permettra aux deux organisations de relever plus efficacement les défis actuels et de se dégager des incidents du passé.

E METSI devrait poursuivre ses efforts pour rétablir sa fonction comptable interne. Toute amélioration apportée à l'environnement de contrôle doit s'accompagner de renseignements financiers opportuns et précis. La direction sera également plus en mesure de prendre des décisions, de sorte qu'elle aura davantage de temps pour ses activités de gestion.

F Une fois que METSI aura rétabli sa propre fonction comptable, la personne concernée pourra aider le LMMB à réaliser ses propres fonctions administratives au moyen d'un soutien technique et logiciel. Ainsi, le personnel du LMMB pourra se concentrer davantage sur ses objectifs de programme.

ANNEXE

METIS EMPLOYMENT AND TRAINING OF SASKATCHEWAN INC.

RELEVÉ DES SOURCES ET DES UTILISATIONS DE FONDS

1er juillet 1997 au 31 décembre 1997

AVEC UN AVIS AU LECTEUR

ANNEXE

METIS EMPLOYMENT AND TRAINING OF SASKATCHEWAN INC.
ÉTAT DE LA SOURCE ET DE L' UTILISATION DES FONDS
POUR LA PÉRIODE DE SIX MOIS SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE 1997
(Non vérifié ou révisé – Voir l'avis au lecteur)

MODIFICATIONS DANS L'ACTIF ET LE PASSIF D'EXPLOITATION		
Comptes débiteurs		
Comptes créditeurs et charges à payer	20(1)(b)	
SOURCES DES FONDS		
Fonds de fonctionnement de Saskatoon		268 035
Fonds de fonctionnement du LMMB		992 805
Autres recettes	20(1)(b)	
Revenu de loyer		
Financement des initiatives stratégiques		16 875
UTILISATION DES FONDS		
Salaires et avantages sociaux		
Gestionnaire		
Agent des ressources		
Ministre	20(1)(b)	
Personnel de soutien		
Secrétaire/réceptionniste		
Cotisation de l'employeur au RPC		
Cotisation de l'employeur à l'a.-e.		
Publicité		(8 746)
Honoraires de vérification et honoraires juridiques		(17 541)
Frais bancaires		(716)
Achat et location de matériel		(214)
Assurance		(544)
Entretien du bureau		(838)
Réunions annuelles		(2 890)
Divers		(1 050)
Pénalités et frais de retard		(748)
Fournitures de bureau		(1 080)
Frais de poste		(259)
Loyer		(16 000)
Réparation et entretien du matériel		(108)
Abonnements		(315)
Téléphone		(9 561)
Voyages – le conseil et le personnel		(32 333)
Consultation		(16 000)
Bureaux régionaux		(1 472 041)
Administration de l'EBR		(35 896)
Initiatives stratégiques		(26 413)
UTILISATION NETTE DES FONDS	20(1)(b)	
SOLDE DE TRÉSORERIE AU 1er juillet 1997		
SOLDE DE TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE 1997		$

ANNEXE

AVIS AU LECTEUR

Nous avons compilé l'état de la source et de l'utilisation des fonds de **METIS EMPLOYMENT AND TRAINING OF SASKATCHEWAN INC.** pour la période de six mois se terminant le 31 décembre 1997 à partir des renseignements fournis par la direction. Nous n'avons procédé à aucune vérification, ni examen, et nous n'avons pris aucune autre mesure pour nous assurer de l'exactitude et de l'intégralité des renseignements fournis. Nous prévenons les lecteurs que ce relevé risque de ne pas convenir à leurs fins.

Winnipeg, Manitoba
Le 24 juin 1998